

# O monopólio jurisdicional e o razoável tempo de tramitação do processo: uma proposta para sua concreção

**Autor: Edgard Antonio Lippmann Junior**

Desembargador Federal do TRF da 4ª Região

Publicado na edição 27 - 17.12.2008

*"La durata del processo non deve andare  
a danno dell'attore che ha ragione."*  
(Giuseppe Chiovenda – Roma, 1930)

## Introdução

O tema que proponho abordar assume destacado interesse haja vista que, muito embora a garantia constitucional do razoável tempo de tramitação do processo tivesse sido inserida na Carta Magna com a EC 45, de 08.12.2004, logo, passados quase quatro anos desta inovação, encontrei na doutrina poucos comentários a seu respeito, até porque penso que o legislador constitucional, ao inserir tal norma programática, de eficácia plena e imediata, todavia, deixou de definir, objetivamente, qual seria o tempo razoável dessa tramitação, bem como quais seriam os meios para tal celeridade, assim o fez, s.m.j., pretendendo, provavelmente, que as várias unidades jurisdicionais (e administrativas) disciplinem a matéria observadas suas peculiaridades locais e regionais.

Parto do princípio de que o Poder Judiciário tem, constitucionalmente, o monopólio da prestação jurisdicional – **art. 5º, XXXV**(vedação/crime a autotutela), sendo que, por via reflexa, o jurisdicionado tem o direito fundamental ao razoável tempo de tramitação do processo e aos meios que garantam sua celeridade – **art. 5º, LXXVIII**. Em outras palavras, o texto constitucional insere dentre os pilares do arcabouço do devido processo legal a busca de um **"processo justo"**, aqui entendido como a prestação de uma tutela jurisdicional adequada, tempestiva e efetiva. Não basta que se dê uma decisão justa, é necessário também que esta ocorra em tempo adequado, até porque diz a velha máxima forense que **justiça tardia é injustiça**.

A questão ganha relevância a partir da moderna consciência social da importância do papel do Poder Judiciário na construção do Estado Democrático de Direito, especialmente com a explosão da procura judiciária pelos cidadãos de modos a exigir uma crescente visibilidade social e política por parte dos Tribunais para se atender a agilidade processual. Assim, ou o Judiciário assegura os meios de tutela disponíveis para a proteção efetiva de tais direitos fundamentais, tidos como invioláveis, ou deve arcar com as consequências, inclusive suportando eventual dever de indenizar as partes pelo dano marginal

ocasionado pela demora da tramitação processual, como já ocorre em alguns países da Europa, conforme adiante examinado.

Muito já se falou sobre a questão da morosidade do Judiciário, mas pouco foi dito sobre qual seria o tempo razoável do processo ou quais seriam os meios para sua celeridade, fato, aliás, não exclusivo de nosso País. Veja-se que em Portugal de há muito vem-se buscando abreviar este tempo de tramitação processual.

Nesse sentido encontramos os Decretos-Leis 183/2000 e 184/2000, dispondo sobre procedimentos internos simplificados, bem como fixando prazo para realização das audiências de julgamento, no intuito de permitir a resolução dos litígios em tempo útil e evitar o bloqueio do sistema judicial, e, mais recentemente, a partir de março deste ano, estabeleceu-se plano de reformulação do Judiciário Português, fixando prazos para a conclusão dos processos, com previsão de sanções para os juízes faltosos, conforme notícia publicada no *site* Consultor Jurídico (<http://www.conjur.com.br>).

Na Itália, da mesma forma, desde 24.03.2001, a Lei nº 89, dando nova redação ao artigo 375 do CPC, de outubro de 1940, na busca de um processo justo (vale dizer, a garantia de sua razoável duração), veio a prever a possibilidade de reparação equilibrada em caso de violação ao tempo razoável de tramitação do processo, atendendo-se dessa forma não apenas a Convenção Européia de 1950 como também a reforma constitucional italiana de 1999 que inseriu formalmente dentre as garantias mínimas do “justo processo” a existência de que a lei assegure a **razoável tramitação do processo** (art. 111, comma 2, inc. final; V e par. seguinte). Ali, acaso constatada a violação desse preceito fundamental, a parte terá direito a uma justa reparação (art. 2.056 do Código Civil Italiano), mediante o pagamento de soma em dinheiro, sem prejuízo das adequadas formas de publicidade da declaração da violação ocorrida (vide sentenças nos 1.338, 1.340 e 1.350, de 17.06.04, da Corte de Cassação da Itália), como dão conta Luigi Paolo Comoglio, Corrado Ferri e Michele Taruffo.

Justamente coerente com tal “onda” global, registro a inserção normativa desta garantia, seja no Pacto de San José da Costa Rica (art. 8º, 1) ou Convenção Americana sobre Direitos Humanos, seja no Código Ibero-Americano de Ética Judicial (art. 74), seja nos Princípios de Conduta Judicial de Bangalore (item “6.5”), textos normativos recepcionados em nosso País através do Conselho da Justiça Federal.

Voltando ao nosso País, malgrado a inexistência de textos infraconstitucionais disciplinando as garantias fundamentais inicialmente ventiladas, ou a sua regulamentação específica por parte das unidades jurisdicionais ou de supervisão – anoto que o CNJ possui um programa

de “Justiça em Números”, contendo dados estatísticos parciais do Poder Judiciário, além de fazer inserir, no art. 20 do seu Código de Ética da Magistratura Nacional, o dever de solucionar os processos em um prazo razoável –, registro a existência de experiências exitosas quanto à utilização de ferramentas para a redução do tempo médio de tramitação dos processos, como, por exemplo, a certificação ISO 9000 no gabinete do Ministro do STF, Ricardo Levandowski (onde medidas urgentes são despachadas em período não excedente a 24 horas), com a definição de metas para a redução do tempo médio de tramitação, conforme relatado em eventos recentes promovidos pelos TRTs do Paraná e do Rio Grande do Sul, além de idêntica ferramenta em execução em algumas outras unidades jurisdicionais de 1º e 2º graus.

Ainda a título de ilustração, registro que, aqui em nossa 4ª região, implantou-se, com sucesso, nos Juizados Especiais Federais, a política de fixação de tempo médio de tramitação de processos, em planejamento estratégico aprovado pelo Conselho de Administração do TRF, onde tal prazo foi definido em 12 meses, desde a distribuição até final entrega da prestação jurisdicional, aqui incluído o tempo de tramitação do feito nas Turmas Recursais. Até recentemente, estatisticamente, encontrávamos em torno de 70% (setenta por cento) das Varas Federais dos JEFs adequando-se a tal meta.

## **Desenvolvimento**

Adentro agora ao exame do tema proposto formulando duas indagações.

**– Qual o tempo razoável de tramitação dos processos em Primeira e Segunda Instâncias, e nos Tribunais Superiores? Um, dois, cinco, dez, quinze anos?**

**– Quais os meios adequados para se implementar tal celeridade?**

Quanto à primeira delas, evidentemente não se tem uma resposta pronta e acabada, até porque, como antes afirmado, inexistem trabalhos específicos ou indicadores estatísticos oficiais conhecidos. Não há dúvidas que na prática todas as unidades jurisdicionais – seja de Primeira Instância, desde a mais modesta vara instalada no longínquo Oiapoque/AP até a mais moderna vara virtual de Brasília, seja de Segunda Instância ou nos Tribunais Superiores – possuem um tempo médio de tramitação, medida esta que não tem sido de hábito sua identificação, ou por descaso, ou porque, se levantado, apresenta resultado desalentador, ou por falta de obrigatoriedade, daí porque não se pode corrigir/melhorar o que não se conhece. Para se propor algum referencial sustentável, parto da idéia que se consolida cada vez mais entre os operadores do direito sobre a necessidade da mudança da cultura comportamental, passando-se do sistema burocrático, até então

vigente, para o gerencial, ou, na feliz expressão do professor lusitano Boaventura de Sousa Santos, para um “estado managerial”, para o qual “os mecanismos de gestão processual permitem alcançar uma solução justa, rápida e com qualidade para o litígio”, dotando a Justiça Brasileira com um “Choque de Gestão”, como sustentado pelo ex-presidente da OAB, Dr. Rubens Approbato Machado, em artigo publicado na Folha de São Paulo (edição 10.03.08). Para tanto, aplicável uma premissa fundamental – a definição do tempo está diretamente vinculada à idéia de que é necessário medir para poder gerir –, conforme exemplarmente examinado pela Professora da FGV Maria Elisa Macieira, em artigo publicado na Revista de Doutrina deste TRF.

A partir dessas considerações introdutórias pretendo construir uma proposta sustentável quanto à identificação de qual seria o razoável tempo de duração do processo, associado à idéia do termo médio dos julgamentos, inicialmente em face da Segunda Instância, mais especificamente tomando-se por base o TRF da 4ª Região, o qual tenho a honra de integrar por um decênio. Para se chegar a tal objetivo, utilizo elementos estatísticos existentes neste Sodalício, registrando o fato de que regimentalmente (art. 89 RITRF4) são divulgadas no nosso portal as estatísticas atualizadas dos processos pendentes de julgamento, bem como dos processos julgados.

Como ferramenta auxiliar deste trabalho destaco a existência de duas planilhas eletrônicas elaboradas e desenvolvidas pela Assessoria de Planejamento e Gestão-APLANG: “Tempo Médio de Julgados” (entre a data de entrada no TRF e o Primeiro Julgamento) e “Remanescentes e Tempo Médio dos Processos no TRF”, cujos tempos são medidos conforme lançamentos informatizados das fases processuais, indicadores esses que, a meu sentir, habilitam a apresentação de proposta de definição do tempo razoável de tramitação dos feitos, sem se descurar, por óbvio, do conteúdo das decisões e julgamentos tomados (celeridade com qualidade).

Para a compreensão de tal proposta, importante esclarecer que nossa Corte de Justiça possui 4 Seções especializadas, a saber: tributária, administrativa, previdenciária e criminal, 1ª, 2ª, 3ª e 4ª Seções, respectivamente, sendo que as duas primeiras com duas turmas compostas cada uma por 4 integrantes (3 Desembargadores Federais e 1 Juiz Convocado), a Previdenciária com 3 turmas (incluída a suplementar) com 3 integrantes (2 Desembargadores e 1 Juiz Convocado) e a última, Criminal, com 2 turmas compostas de 3 Desembargadores cada. Assim na função jurisdicional temos 24 Desembargadores Federais com o auxílio de mais 7 Juízes Convocados.

Utilizando-se o gráfico anexo I – “Remanescentes e Tempo Médio dos Processos no TRF” – processos pendentes de julgamento/em tramitação,

dados apurados desde a data da distribuição no TRF até a elaboração da presente planilha, incluído os distribuídos no período de janeiro a 12 de setembro/08 –, além de apresentar o tempo médio individual por Magistrado, aplicando-se a média de todos os integrantes de cada Seção, temos o seguinte quadro:

	<u>Total tramitando nos Gabs.</u>	<u>T. M. Seção : Nº Magistr.</u>	<u>Tempo Médio</u>
1ª Seção:	17.793 (Tribut.)	4.294 : 8 =	536,75
2ª Seção:	20.570 (Admin.)	2.953 : 8 =	369,12
3ª Seção:	23.622 (Previd.)	5.438 : 9 =	604,22
4ª Seção:	2.183 (Penal)	1.523 : 6 =	<u>253,83</u>
			1.763,92*

Avançando, para demonstrar o elevado desempenho da atividade judicante neste Sodalício, o que reflete, indiscutivelmente, o indicador supra, observemos agora o Anexo II – “Julgados 2008, janeiro a junho” (dados apurados entre a data da distribuição ao TRF e o primeiro julgamento, excluído tempo quando opostos embargos de declaração e infringentes):

	<u>Acórdãos e Dec. Termin.</u>	<u>Tempo Médio</u>
1ª Seção:	16.103	251,6
2ª Seção:	16.747	237,0
3ª Seção:	15.712	546,1
4ª Seção:	<u>1.928</u>	<u>176,6</u>
	50.490	1.211,3*

\* Total Tempo Médio julgamento (acórdão/dec. term.) pelas 4 Seções = Tempo Médio de Julgamento no TRF 302,82 dias

Finalmente, para fins de comparação entre as tabelas supra, apresento o Anexo III “Distribuição/Redistribuição/Revisão/Vista”, do período entre janeiro a setembro/2008 (não considerados os remanescentes).

	<u>Proc. Distribuídos</u>	<u>Magistr.</u>	<u>Média da Distrib. p/ Gab.</u>
1ª Seção:	23.292	8	2.911,5
2ª Seção:	29.636	8	3.704,5
3ª Seção:	19.733	9	2.192,5
4ª Seção:	4.178	6	696,3

Examinadas tais planilhas, objeto dos Anexos já referidos, tenho ser coerente afirmar-se que nosso TRF possui elementos objetivos que estabelecem seu tempo médio de tramitação processual. Para isso, num

primeiro corte, teríamos um **tempo médio** em cada Seção, para tanto, embora estatisticamente controvertido, apegando-me em exercício de lógica matemática, utilizo da média obtida pela soma dos tempos médios de todos os gabinetes dividido pelo número deles, dentro de cada Seção. Assim, tomando-se por base a competência de cada Seção, segundo o Anexo I, teríamos os seguintes tempos médios:

<u>Seções/Competência</u>	<u>Tempo Médio de Tramitação</u>
1ª Seção: Tributária	<b>536,75</b>
2ª Seção: Administrativa	<b>369,12</b>
3ª Seção: Previdenciária	<b>604,22</b>
4ª Seção: Penal	<b>253,83</b>

Alternativamente, num segundo corte, numa visão mais abrangente, utilizando-se do referido critério, agora conjugada com todas as Seções, somando-se os tempos acima (1.763,92) e dividindo pelas 4 Seções, teríamos a definição de um tempo médio para todo o TRF da 4ª Região, no caso, 440,98 dias. Confrontados quaisquer destes dois critérios com o Anexo I, resultaria a possibilidade de identificação dos gabinetes e seções que estariam em conformidade com a proposta de tempo médio, permitindo aos demais a readequação das rotinas para se atingir tal desiderato, ou então a criação de auxílio emergencial temporário por outros Magistrados para tal redução, sem que isso importe em desestímulo para os primeiros.

Diante do caráter técnico-científico do presente trabalho entendo não haver necessidade de identificação dos titulares dos gabinetes nos anexos I e II.

Ainda, a título de argumentação, poderíamos utilizar uma terceira opção, usando a “variável transformada”, onde seriam excluídos os tempos extremos: processos julgados com menor tempo (8 dias) e com maior (acima de 1.666 dias) tempo de tramitação, conforme Anexo IV, aí atingiríamos em torno de 90% (noventa por cento) do universo dos feitos em tramitação. Com isso teríamos uma sensível redução do tempo médio, dos 440,98 para em torno de apenas 116,7 dias, todavia, esse critério, por se constituir em possível maquiagem estatística, s.m.j., não estaria a representar, fidedignamente, a situação real dos feitos em trâmites nesta Corte, por isso creio dispensável.

Do antes exposto, observado o Anexo I, encontramos vários gabinetes neste Sodalício com tempo médio bastante inferior à média da respectiva Seção (note-se a correlação do desempenho entre os Anexos I e II), sendo que muitos desses gabinetes estão trabalhando apenas com a distribuição mensal – como é o meu caso –, utilizando-se de

ferramentas da qualidade (vide projeto "Jurisdição Orientada", com prazo de 10 dias para decisão terminativa e de 90 dias para acórdãos, já constante do banco de dados do CJF no site [www.jf.jus.br/jusqualitas](http://www.jf.jus.br/jusqualitas)).

Importante para tal reflexão registrar-se que, observado o Anexo III (processos distribuídos entre janeiro a setembro/08), percebemos uma distribuição equitativa de processos entre todos os gabinetes dentro da respectiva Seção. Encontramos também o quadro de servidores (composição, horário e condições de trabalho), bem como equipamentos (informática) e insumos, razoavelmente distribuídos de forma equilibrada, à exceção dos gabinetes dos Juízes Convocados em função Auxílio, os quais possuem equipe mais reduzida, de sorte que não é dado justificar possível demora associada a tais circunstâncias.

Gostaria de enfatizar que, evidentemente, a definição e a publicidade desses dados estatísticos não visam despertar o espírito emulativo ou de competitividade entre os gabinetes, ou realçar o espírito de vaidade gratuita ou exibicionismo individual, antes, pelo contrário, objetivam apresentar uma ferramenta que dê transparência quanto à eficácia da garantia constitucional inicialmente referida, bem como servir de instrumento para a gestão de processos pelos interessados, cumprindo-se aqui o princípio da eficiência, haja vista que o gasto financeiro/orçamentário dispensado a cada gabinete é igual, daí porque a definição desse **tempo médio** pode permitir a todos e à Alta Administração uma gestão mais racional destes recursos.

Idêntico raciocínio pode ser transportado, s.m.j., para as demais Cortes de Justiça, em qualquer esfera de competência, espalhadas pelo território nacional, isso porque a informática já está disseminada, de sorte que utilizada amplamente, até porque dentro dos objetivos do CNJ há necessidade de que eles alimentem o banco de dados nacional sobre os números do Poder Judiciário. Penso que basta adotar como parâmetro a planilha eletrônica já referida, com o que não vislumbro óbice para que haja interação entre os setores de informática dos Tribunais, de sorte que, com base em tal proposição, todas as unidades do Poder Judiciário poderiam explicitar seu tempo médio de tramitação dos feitos, com a devida divulgação pública como forma de transparência.

Adicionalmente, no âmbito das Cortes de Justiça, o tempo médio apurado de acordo com a competência de cada Seção, Grupo de Câmaras ou Câmaras Reunidas poderia ser utilizado como um referencial para os Desembargadores e Gabinetes vinculados, tornando-se um objetivo a ser alcançado no período seguinte (semestral) por aqueles cujo tempo de tramitação supera a média apurada. Aos Gabinetes cujo tempo de tramitação situa-se abaixo da média caberia manter o fluxo de trabalho e os resultados apurados, sem prejuízo à adoção de outras medidas que possam reduzir ainda mais os prazos; o resultado traria

como reflexo a redução progressiva do tempo médio total antes referido.

Acredito que tal sistemática de mensuração de resultados tornaria mais explícito e transparente o desempenho dos servidores e incentivaria a adoção de mecanismos de aprimoramento da gestão nos Gabinetes, tornando-se um balizador para a redução do tempo de tramitação dos processos, num verdadeiro processo de melhoria contínua dos serviços de prestação jurisdicional.

Quanto ao Primeiro Grau de jurisdição, para fins de aferição do tempo médio, registro esplêndido trabalho elaborado pelo Juiz Federal Dr. Roger de Curtis Candemil, titular da Vara de Juizado Especial Federal de Bento Gonçalves/RS, com o tema: “Indicadores de Tempo Médio de Tramitação”, do qual lhe resultou premiação pela EMAGIS, em que explicita detalhes sobre a tramitação processual, estabelecendo estratégia para o andamento dos processos nos Juizados Especiais Federais, que, obrigatoriamente, a partir de março de 2007, se dá pela via virtual, onde é possível detectar-se os pontos de estrangulamento, tanto que decompõe os tempos de tramitação entre processos com ou sem dilação probatória, conforme intervalos:

- distribuição até conclusão para sentença;
- desta até a sentença – desta até a remessa para a Turma Recursal
- baixa e arquivamento. (vide trabalho publicado pela EMAGIS disponível em [www.trf4.jus.br/premioemagis](http://www.trf4.jus.br/premioemagis))

Embora tal estudo tenha levado em conta apenas os Juizados Especiais Federais, nada obsta sua aplicação em qualquer vara federal ou estadual. Para se dar maior efetividade a tal definição, até porque abrangeria toda Primeira Instância, é importante que se agrupem as varas conforme a competência, preferencialmente, observando-se: o número de processos em tramitação; o quadro funcional; e os equipamentos disponíveis, sob pena de se desvirtuarem os resultados, cometendo-se eventuais injustiças. A partir daí, com o uso da informática torna-se possível a aferição deste indicador. Imprescindível, contudo, o auxílio e supervisão das respectivas corregedorias.

Respondendo agora à segunda indagação inicialmente posta – quanto aos meios de se impor a celeridade –, a questão fica mais fácil, na medida em que encontramos várias experiências exitosas em ampla fase de execução nas mais variadas unidades do Poder Judiciário, com destaque para a “Mostra Nacional de Trabalhos da Qualidade no Poder Judiciário”, realizada durante vários exercícios e nos mais variados Estados da federação (v.g. V Mostra em Florianópolis/SC).



Fruto da experiência que amalei em torno de 4 anos como Coordenador do Programa da Qualidade em nosso TRF, bem como pelo curso de pós-graduação em Poder Judiciário realizado pela FGV-AJURIS, aponto as seguintes ferramentas como indispensáveis para se chegar às rotinas que produzam uma tramitação processual mais célere, inclusive para a definição do tempo razoável de tramitação, conforme antes exposto:

- Planejamento Estratégico com definição de objetivos, metas e seus indicadores, abrangendo os recursos humanos e materiais, ferramentas, etc, aliás, utilizado na Gestão atual da nossa Corte de Justiça;
- utilização dos dados e técnicas de estatística para auxílio e acompanhamento;
- mapeamento das etapas do processo de trabalho por meio de fluxograma contendo a indicação de suas rotinas e prazos (vide Anexo V); gerenciamento participativo com reuniões periódicas com a equipe de trabalho;
- utilização de outras experiências cujos projetos foram selecionados e encontram-se no Banco de Dados (mais de 40) do Conselho da Justiça Federal ([www.jf.jus.br/jusqualitas](http://www.jf.jus.br/jusqualitas)).

## Conclusão

Penso que é chegada a hora de nós, integrantes do Poder Judiciário, começarmos a assumir e explicitar procedimentos que assegurem o cumprimento da referida garantia constitucional, bem como os meios para tal desiderato, sob pena de que, na omissão, pessoas de fora da instituição venham a fazê-lo à sua maneira, sem que com isso possamos nos insurgir, afinal o jurisdicionado tem o direito de exigir um Judiciário eficiente, eficaz e transparente. Nunca é demais o famoso refrão: **quem sabe faz a hora, não espera acontecer.**

Com inteira razão o Dr. Rubens Approbato Machado, para o qual “O acesso à Justiça é condição *sine qua non* para se fomentar a cidadania e fortalecer a democracia e só se torna efetivo quando há resposta em tempo razoável. É hora de mudar, enquanto for possível curar o doente.” Pertinente o velho sermão “Bem-aventurados os que têm fome e sede de Justiça, porque estes serão saciados” (MT 5,6), aliás, alguém já disse que “a Justiça é o pão do pobre”.

Essa modesta contribuição que faço é a de que possa ser replicado não apenas aos demais TRFs como a todos os órgãos de Segunda Instância, das mais variadas jurisdições (estadual, trabalhista, eleitoral, militar), além das Instâncias Superiores, sem prejuízo de que tais noções

possam, ainda, a critério da Alta Administração dessas Cortes de Justiça, ser implementadas na Primeira Instância, com as devidas adaptações, pois somente assim poderemos, dando cumprimento à garantia Constitucional suso referida, apresentar publicamente qual o tempo global razoável do processo, decompondo-o nas diversas esferas hierárquicas.

Concluo afirmando que a presente proposta de se criar a ferramenta de definição do tempo médio de tramitação processual tem por objetivo servir de instrumento gerencial (avaliar objetivos estabelecidos), aumentando a transparência da gestão pública, bem como resgatando a cidadania, servindo ao fim e ao cabo para a racionalização e modernização do Poder Judiciário, com isso aumentando a respeitabilidade da instituição, porque associada à qualidade dos serviços que presta.

Ganha o Poder Judiciário. Ganha a cidadania.

## **Anexos**

**Anexo 1** - Remanescentes e tempo médio dos processos no TRF4

**Anexo 2** - Julgados 2008 jan-jun (Quantidade de julgados e tempos médios por tipo e respectivo tempo médio) e Julgados - 2008/jan a jun (Por ramo e por tipo - acórdãos e decisões terminativas)

**Anexo 3** - Processos distribuídos no TRF 4ª Região - 2008 - jan a set.

**Anexo 4** - Gráfico – Histograma do tempo entre autuação e julgamento no TRF4ª - janeiro a junho de 2008

**Anexo 5** - MACROFLUXO - Processamento dos recursos no Gabinete até o julgamento/baixa (TRF4 - Gabinete Des. Federal Edgard Lippmann Jr.)

## **Referências bibliográficas**

ASSIS, Araken. Duração razoável do processo e reformas da Lei Processual Civil. **Revista Jurídica**. nº 373.

ATIENZA, Manuel; VIGO, Rodolfo Luiz. **Código Ibero-americano de ética judicial**. – Brasília: CJP, 2008.

CANDEMIL, Roger de Curtis. **Indicadores de Tempo Médio de Tramitação** (ITMT). Prêmio EMAGIS TRF 4ª Região de Gestão e Mostra de Qualidade na Justiça Federal da 4ª Região. Porto Alegre, 2008.

COMENTÁRIOS AOS PRINCÍPIOS DE BANGALORE DE CONDUTA JUDICIAL. **Escritório Contra Drogas e Crime**. Tradução de Maarlon da Silva Maia e Ariane Emílio Kloth. Brasília: CJF, 2008.

COMOGLIO, Luigi Paolo e outros. **Lições Sobre o Processo Civil e Processo Ordinário de Cognição**. Padova, 2008.

MACHADO, Rubens Approbato. Justiça Brasileira pede choque de gestão. **Jornal Folha de São Paulo**, coluna Tendências e Debates, edição de 10.03.08

MACIEIRA, Maria Elisa. A mudança organizacional e a necessária implementação de práticas inovadoras de gestão no Poder Judiciário. **Revista de Doutrina do TRF da 4ª Região**, 22. ed. de 28.02.08.

SANTOS, Boaventura de Sousa e outro. Para um Novo Judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis. In **Observatório Permanente da Justiça Portuguesa**, Centro de Estudos Sociais, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, abril de 2008.

**Referência bibliográfica** (de acordo com a NBR 6023: 2002/ABNT):

LIPPMANN JUNIOR, Edgard Antonio. *O monopólio jurisdicional e o razoável tempo de tramitação do processo: uma proposta para sua concreção*. **Revista de Doutrina da 4ª Região**, Porto Alegre, n. 27, dez. 2008. Disponível em: < [http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao027/edgard\\_lippmann.html](http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao027/edgard_lippmann.html) > Acesso em: 19 ago. 2009.